

大学教师职业生涯管理策略探析

彭绪梅, 徐 晗

(大连海洋大学, 辽宁 大连 116023)

【摘要】 教师队伍是教育事业的核心, 其整体水平直接影响着一所大学的教学、科研水平。提高教师水平必须重视教师的职业生涯规划与管理。科学的教师职业生涯管理是一种长效激励手段, 不仅有利于整合高校教师资源, 提高教学质量, 而且有利于提高我国教育事业的核心竞争力, 实现教育事业的长期可持续发展。本文在明确了大学教师职业生涯管理的内涵与意义的基础上, 分析了我国大学教师职业生涯管理的现状及存在问题, 在分析借鉴国外关于大学教师职业管理的经验的同时, 提出了我国大学教师职业生涯管理的具体策略。

【关键词】 大学教师; 职业生涯; 心理契约; 管理策略

【中图分类号】 G645 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-8874(2014)03-0057-04

An Exploring Analysis of the Management Strategy of University Teachers' Career

PENG Xu - mei , XU Han

(Dalian Ocean University , Dalian 116023 , China)

Abstract: The teachers' staff is the core resources of education; the overall level of teachers has a direct influence on the level of teaching and research. To improve the teachers competence and teaching standard , we must pay attention to the vocational career management of teachers. A reasonable vocational career management is a long - lasting incentive method , which is beneficial not only to the integration of university teachers resources and the improvement of teaching quality , but also to improving the core competence of education and to realization of the long - term sustainable development of education. On the basis of defining the conception and meaning of the university teachers' career management , this paper analyzes the present situation and existing problems about it. Finally it puts forward raising specific strategy of the university teachers' career management referring to the foreign experience

Key words: university teachers; career management; psychological contract; management strategy

一、大学教师职业生涯管理的内涵与意义

(一) 教师职业生涯管理的内涵

美国著名的职业指导专家埃德加·H. 施恩

(Edgar H. Schein) 教授对职业生涯进行了系统研究, 并创立了职业生涯规划学说。随着职业生涯管理研究的不断深入, 一些系统的职业生涯理论逐步形成, 为职业生涯管理提供了重要的理论基础。如美国波士顿大学教授帕森斯 (Parsons) 的“职业—人匹配理论”、美国心理学教授约翰·霍兰德

【收稿日期】 2013-10-28

【基金项目】 辽宁省高等教育本科教学改革研究项目 886; 大连海洋大学教育教学改革重点研究项目 (JG2011ZD10)

【作者简介】 彭绪梅 (1979-), 女, 山东人, 大连海洋大学教务处副处长、副教授, 博士研究生, 研究方向: 高等教育管理与人力资源管理。

(John Holland) 的职业性向理论、萨柏 (Donald E. Super)、格林豪斯 (Greenhouse) 的职业生涯阶段理论、埃德加·施恩 (Schein) 的“职业锚理论”。

90年代中期, 职业生 涯相关理论传入我国, 我国学者王兆明等人认为职业生涯规划是一个人与组织相结合, 在对一个人职业生 涯的主、客观条件进行测定、分析和总结的基础上, 对自己的兴趣、爱好、能力、特点进行综合分析 与权衡, 并且能综合时代特点和自己的职业倾向, 确定其最佳的职业发展目标, 为实现这一目标规划出行之有效的安排^[1]。

教师职业生 涯管理就是教师本人或所在学校对教师的职业生 涯有目的地确定发展目标、制定规划、实施与检查, 以及总结的综合性动态过程^[2]。对于教师职业生 涯规划的管理需要从学校与教师两个层面进行, 这样才能实现学校与教师的双赢。

(二) 促进大学教师职业管理的重要意义

美国著名的心理学教授费尔德曼认为: 在 21 世纪, 职业生涯规划对于生产性工作来说, 能够最大化个体的职业潜能, 对于国家和机构来说, 在经济全球化的市场能建立或保持在有竞争力的经济边缘^[3]。尤其在当前形势下, 促进大学教师职业管理更具现实意义。

1. 实现教师职业目标与高校发展目标的统一, 建立学校与教师之间的长期心理契约

高校教师职业生 涯管理与开发是以教师的价值实现和增值为目的, 通过教师向职业目标的努力, 谋求教师水平的提升与教学质量的提高, 从而激起教师对学校的强烈归属感, 建立学校与教师之间稳定的心理契约, 从而实现学校的长期发展。

2. 有助于充分调动教师的积极性, 提高工作满意度和教学质量

职业生涯规划管理和马斯洛的需求层次理论相对应, 结合教师在不同阶段的不同需求, 通过对教师职业发展的分阶段管理, 使教师能清晰地认识自己各个阶段的任 务和目标。同时, 职业升迁路径和考核方式的透明化有助于调动教师的工作积极性和提高教师工作满意度。科学合理的职业生 涯管理使教师树立正确的自我概念、保持一种积极向上的态度, 更好地适应多变的教学环境, 克服职业倦怠。

3. 有助于帮助教师克服职业高原现象, 明确职业发展路径

美国心理学家弗仑斯 (Ferencz1977) 认为: 职业高原是指个体职业生 涯中的某个阶段, 个体获

得进一步晋升的可能性很小的一种状态。职业高原会使组织的运行效率低下, 缺乏创新精神, 组织陷入僵化、无序、低效的治理状态^[4]。同样, 这一现象也必然存在于高校教师群体的职业发展历程中, 教师职业生 涯管理有助于为教师提供职业发展平台, 帮助教师明确职业发展的路径, 及时更新知识, 实现职业理想, 从而避免教师过早地进入职业高原期。

二、我国大学教师职业生 涯管理的现状及存在问题

(一) 缺乏科学的职业生 涯规划意识, 职业路径不明确

教师的职业生 涯规划应该通过学校和教师的共同努力来设计, 做到教师的生涯发展与学校的总体发展相一致, 达到双赢的目的^[5]。由于缺乏必要的竞争机制, 学校的职业生 涯管理与企业相比, 仍然比较落后。2009 年针对某高校的调查结果显示, 74.89% 的教师都认识到了职业生 涯规划的重要性。但是, 对自己近 5-10 年的职业生 涯“认真规划, 目标明确”者仅占 29.64%; 55.88% 的人只是“简单考虑过, 目标不太明确”^[6]。由此可见, 目前大多数高校教师对学校的发展规划、学科专业发展规划和岗位晋升途径的了解不多、不透, 对于自身的职业生 涯路径缺乏自我认知、规划意识。

(二) 缺乏组织和管理的系统平台, 职业生 涯管理组织保障机制不健全

科学合理的教师职业生 涯规划离不开学校的系统支持平台, 但是, 目前多数高校职能部门缺乏从组织机构层面对教师职业生 涯规划的引导与管理。目前, 国内外很多高校纷纷建立了促进教师职业发展和教师教学质量的组织机构, 我国也已正式启动了“本科教学工程”, 重点建设 30 多个国家级高校教师教学发展中心, 促进提高教师教学能力和教师教学发展。

(三) 导师制的传帮带链条断裂, 青年教师职业生 涯缺乏指导

我国学术职业阶梯是一个以院校为基础的封闭运行的体系, 目前, 很多高校教师的年龄结构、知识结构、学缘结构、学历结构不合理现象严重, 拥有高学历但缺乏实践锻炼的青年教师数量不断增加。由于科研任务繁重, 很多的老教师、老教授忙于自身的科研课题, 无暇顾及青年教师的培训, 忽视了对青年教师教学能力、学术科研的指导。导师

制的传帮带链条断裂，导致青年教师进入教学能力不够、科研经费不足、科研项目少的恶性循环，这不仅使学术梯队断层，也严重影响了青年教师的职业发展。

（四）缺乏完善的培训机制，教师职业晋升空间不足

目前高校普遍采用岗前培训和实习授课培训，由于两种培训方式的培训时间短、内容单一，不能达到提高教师技能的培训目的。同时，由于近年高校扩招，很多高校无法落实实习授课及教授指导工作，使得高校缺乏教育理论、教学规律、教学方法方面的系统培训机制。很多非师范类学校毕业的青年教师在没有接受系统的学习与培训的情况下，就直接上台授课，这就导致青年教师教学能力不足问题越来越突出，而教学能力是教师晋升的重要途径，这就缩小了青年教师的职业晋升空间。

（五）缺乏有效激励机制，教师职业发展积极性不高

目前，高校的激励问题成为促进教师职业发展，提高教师工作满意度和学校核心竞争力的重要瓶颈。尤其是随着高校青年教师数量的不断增加，教师激励问题也越来越突显。在绩效考核过程中，大多数高校绩效考核的指标体系不科学，考核方法简单，缺乏科学性和客观性。同时，大多数高校往往注重科研成果的贡献率，而缺乏对授课效果、教学效果的考核与激励，激励效果不明显，影响了教师职业发展的积极性。

（六）重科研轻教学现象严重，忽视了自我职业生涯规划

目前，许多高校重科研轻教学现象严重，很多教师为了职称晋级，将过多的精力甚至全部精力投入到科研中，日常教学还要占据部分时间、精力，因此，很多教师往往忽视了其职业生涯的规划与管理，没有充分认识到其重要性。

三、国外大学教师职业管理的经验借鉴

近年来，随着各国对教师教学能力和教师职业发展问题研究的不断深化，世界各国高校纷纷开展网上学习、竞赛、交流活动及教师培训等各种服务活动，建立专门的教学服务机构，通过各种途径提升教学水平，促进教师职业发展。

（一）为教师提供多样的培训和自由的交流服务

美国哈佛大学每年举办秋冬教学研讨会，开展微格教学促进教师之间的交流和讨论，为教师提供个人咨询和课程服务，促进教师教学风格和教学技巧的丰富化，帮助新教师及早调整教学，顺利入职。美国康奈尔大学为教师提供自由的学术氛围，允许教师在课堂上自由地讲述和课程相关的内容，自由地选择课堂的教学方法，自由地进行学术研究^[7]。同时还为教师提供教学材料、教师评价和教学咨询等服务，以促进教师职业发展。

（二）设置专门的教学组织机构

加拿大多伦多大学为促进教师职业生涯发展设立了教学促进中心，为教师特别是青年教师提供各种教学资源与咨询服务，还为新教师组织报告会，以提升教师的职业适应能力，缩短新教师的职业适应期。美国马里兰大学也设有教学卓越中心，并通过中心组织开展教师培训活动，为教师的专业发展和教学工作提供帮助。英国牛津大学设有大学学习促进中心（IAUL），为教师提供课程设计、教学方法等方面的指导，以提高教师教学能力及素养，帮助教师进行职业生涯规划与管理。

（三）提供专项基金与资源保障

在美国，很多联邦公共机构和私人基金会都参与资助高校教师发展项目，如美国国家科学基金会（NSF）、国家人文科学基金会（NEH）、丹福斯基金会、布什基金会等。官方和民间的专项基金投入，为大学教师进行个人研修和职业素质发展提供了物质保障。英国政府为促进教师职业发展，积极促进终身学习信息化，积极促进基于网络的学校、科研机构 and 图书馆等一体化建设，建立统一的教育网络和教育服务，提供教师培训、教育咨询、职业教育、教师职业发展以及教育督查的服务，实现了教学资源的高度共享，促进了教师职业生涯规划的管理。

综上，可以看出国外在促进大学教师职业发展的问题上，采用了多种多样的方式，包括开展教师入职培训、学术交流、座谈等培训咨询服务，重视专门教学组织机构的建设，为教师教学活动提供专门的、有针对性的教学资源支持和教学服务，这些都为我国大学教师职业发展提供了有益的借鉴。

四、大学教师职业生涯管理的具体策略

（一）明确教师职业发展路径，树立科学的职业生涯规划意识

促进教师职业生涯管理首先要树立科学的职业生涯规划意识,职业生涯规划是一个动态变化的系统工程。教师的职业发展路径总体上看可以分为自我发展总体状况分析、职业目标定位、职业发展策略的拟定与实施、职业规划的调整四个步骤^[8]。

(二) 教师职业生涯管理主要内容

1. 积极开展“校中校”培训,提高教师职业发展技能

开展教师培训有助于及时补充职业发展所需要的新知识、新技能,不断提高教师水平。校中校培训模式下,教师具有了双重身份,既是学生的老师,还是培训中心的学生。“校中校”培训具有较强的针对性,可根据教师的个性化需求,制定专门的教师培训方案和授课方式。另外根据教师业余时间不固定的特征,采取分期培训、循环培训和视频授课等方式。对于外请专家的培训课程,可以将专家讲课的视频上传到教师教学发展中心的网络共享平台中,供教师进行自我学习。

2. 充分发挥传帮带作用,指导教师职业发展路径

“青年教师导师制”是学校按照一定的标准和程序,遴选一批师德高尚、经验丰富的中老年教师,对青年教师进行专门的指导,帮助其解决在教学、科研等方面的问题,提升其专业素质,促进其发展的一种管理制度^[9]。通过导师的“传帮带”作用,青年教师能快速熟悉教学工作、掌握教学技巧,在工作中不断规划、调适职业发展目标和方向,激发教师的工作积极性,从而缩短职业适应期。

3. 建立科学合理的分类考核与激励机制,增强教师工作满意度

心理学家发现,如果没有激励,一个人的能力只能发挥其潜能的20-30%,而施以激励后,其工作能力就能发挥到80-90%^[10]。高校应该建立科学合理的激励机制,对教师的考核体现弹性考核和柔性考核,充分考虑工作量、学生反馈、教学成效等各种因素,实现校督导组、学院领导、课题组、教研组、项目组对教师的直线考核,体现考核的灵活性与合理性。另外,对不同职位、不同职称、不同部门的教师进行分类激励,对于教授和副教授等高收入人员,可采取提供良好的工作环境及荣誉称号等精神激励;对于收入水平不高的青年教师,可采用奖励进修、带薪休假、增发奖金等物质激励方式。对于具有管理层职位的教师,可以采取提供更多发展空间的激励方式,从而使各层次的教学

师对自己的职业发展目标充满信心。

(三) 教师职业生涯管理保障机制的构建

1. 建立教师教学发展中心,为教师职业发展提供组织保障

设立教学发展中心、教学促进中心等专门的组织机构,对教师教学发展问题进行专项管理,通过开展教师培训、研究交流、质量评估、咨询服务等活动,为提升学校教师的教学能力提供全方位的服务,满足教师个性化专业化发展和人才培养特色的需要,为教师职业发展提供坚强的组织保障。

2. 拓展教学资源,为教师职业发展搭建资源支持平台

高校可以搭建网络平台,实现信息发布、“校中校”网络培训、在线教学质量评估、BBS、专家在线咨询等主要功能,打破时间与空间的限制,促进教师间的相互交流,实现教学资源的共享。另外,组建专家库,聘请教学改革方面的专家、企业中具有丰富实践经验的专家对教师的问题进行个性化诊断,为教师进行性格、气质、职业倾向测验,建立教师培养提高档案管理制度,记录教师培养提高过程,帮助教师尤其是青年教师进行职业生涯规划。

[参考文献]

- [1] 王兆明,顾坤华.大学生职业指导[M].苏州:苏州大学出版社,2008:27.
- [2] 傅晓华,邵雅利.“整合高校”青年教师自我效能感与职业生涯规划现状分析——对福建6所整合高校青年教师的调查[J].四川理工学院学报(社会科学版),2011(6):73.
- [3] S Khasawneh. factors influencing the career planning and development of university students in Jordan [J]. Australian Journal of Career Development, 2010(19):45.
- [4] 宋志强,葛玉辉,陈悦明.人力资源经理的职业高原现象及应对策略[J].中国人力资源开发,2011(10):25.
- [5] 王庆.在社会学视觉下教师职业生规划的对策研究[J].中国科教创新导刊,2012(1):133.
- [6] 庞海芍,何玫,刘卫民.大学教师职业生涯规划研究[J].典型研究,2009(6):55-58.
- [7] William H. Bergquist, Steven R. Philips. A Handbook for faculty development [M]. Washington, DC: Coimcil for the Advancements for Small CoHeges. 1975.
- [8] 董静.专业发展视阈下教师职业规划的流程与标准[J].教育科学论坛,2011(7):59-60.
- [9] 晏素芹.“青年教师导师制”与高校青年教师的职业发展[J].湖北广播电视大学学报,2009(9):57.
- [10] [美]詹姆斯等,刘春燕等译.员工激励[M].北京:中国标准出版社,2000:32.

(责任编辑:赵惠君)